

الرسالة الأولى:

أثر إدارة التنوع على تحسين الثقة التنظيمية في شركة باجي
للأكياس: دراسة حالة

الرسالة الثانية:

أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري لموظفي
صندوق المعونة الوطنية الأردني: الدور المعدل للثقة التنظيمية

Prepared by



إعداد

أحمد يوسف محبوب
252001794

أثر إدارة التنوع على تحسين الثقة التنظيمية في شركة باجي للأكياس: دراسة حالة

عبدالفتاح، رنيم خالد شفيق، وأبولحيه، سلمان محمد سلمان. (2025). أثر إدارة التنوع على تحسين الثقة التنظيمية في شركة باجي

للأكياس: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1580147>

قدّم الباحث في الرسالة الأولى ملخصاً للنتائج الرئيسية يعكس في المجمل قدرة منهجية على تنظيم المعطيات وربطها بالمؤشرات الإحصائية. فقد عرض الباحث مستويات إدارة التنوع كما يدركها العاملون، وبيّن ارتفاع المتوسطات الحسابية للمتغيرات الفرعية، مما يشير إلى وعي مؤسسي نسبي بقيمة التنوع في بيئة العمل. كما قدّم الباحث صورة متماسكة عن مستويات الثقة التنظيمية على اختلاف طبقاتها، بدءاً من الثقة بالإدارة العليا وصولاً إلى الثقة بين الزملاء. هذا العرض يشكّل ركيزة أساسية لفهم الاتجاه العام للبيانات، ويظهر أنّ الباحث امتلك القدرة على استخلاص الخطوط العريضة للنتائج دون الوقوع في التشتت أو الإفراط في السرد.

إلا أنّ الملخص، رغم وضوحه، كان يمكن أن يُثري بصورة أعمق لو أظهر الباحث المقارنات الحرجة بين الأبعاد المختلفة، أو بيّن درجة التباين داخل كل بعد، أو أبرز النتائج ذات الدلالة الخاصة التي تشكل منعطفات تفسيرية مهمة. فعلى سبيل المثال، غابت الإشارة إلى أقوى أو أضعف جوانب إدارة التنوع، وإلى البعد الأكثر تأثيراً في الثقة التنظيمية، وهو ما يقلل من القيمة التحليلية للملخص. ومع ذلك، فإن العرض العام للنتائج جاء متسقاً مع القواعد الأكاديمية الأساسية، وإن كان بحاجة إلى مزيد من التركيز على النقاط التي تُعدّ ذات وزن علمي أعلى في تفسير الظاهرة قيد الدراسة...

أظهر الباحث قدرة مبدئية على تفسير النتائج في ضوء الأدبيات ذات الصلة، إذ ربط بين ارتفاع مستويات إدارة التنوع وبين تعزيز الثقة التنظيمية، مستنداً إلى النظريات التي تؤكد دور التنوع في خلق بيئة عادلة وشفافة. كما حاول الباحث بيان العلاقة بين الإنصاف الإداري وإدراك العاملين لممارسات التنوع، وشرح كيف تنتج هذه الممارسات شعوراً بالطمأنينة والثقة. هذا الربط يُعد خطوة صحيحة في الاتجاه العلمي، لأنه يحوّل النتائج من مجرد أرقام إلى دلالات اجتماعية وتنظيمية.

لكن التفسير كان بحاجة إلى تعميق أكبر، خصوصاً فيما يتعلق بتحليل أسباب تباين تأثير بعض أبعاد التنوع على الثقة. فعلى سبيل المثال، لم يقدم الباحث تفسيراً دقيقاً لاختلاف مستوى تأثير الخبرة عن تأثير المستوى التعليمي أو العمر، وهو ما يعدّ فرصة ضائعة لتعزيز القيمة النظرية للرسالة. كما كان من الممكن استثمار نتائج الدراسات السابقة بصورة أوسع، ليس فقط لتأكيد التشابه، وإنما لتفسير الاختلافات التي قد تظهر. وبالرغم من ذلك، فإن تفسير الباحث يُعد مقبولاً من منظور أكاديمي، وإن كانت هناك مساحة واضحة للتطوير والتحليل الموسّع.

تناول الباحث التأثير الذي يمكن أن تُحدثه النتائج على البيئة التنظيمية، موضحاً أن تعزيز إدارة التنوع يؤدي إلى رفع مستوى الثقة، ومن ثم تحسين بيئة العمل وتخفيض مستويات الصراع وزيادة الاندماج. هذا الطرح كان مهماً، لأنه يربط بين النتائج والواقع التطبيقي للمؤسسة الصناعية المدروسة. كما يشير إلى إدراك الباحث للأثر العملي لبحثه، وهو ما يُعدّ مطلباً رئيسياً في الدراسات التطبيقية، خصوصاً في الإدارة والعلوم الإنسانية.

غير أنّ معالجة الباحث لأثر النتائج بقيت على مستوى عام ولم تتعمّق في تحليل التأثير على العمليات الداخلية كالقيادة، أو اتخاذ القرار، أو استراتيجيات الموارد البشرية. كما لم يتناول الباحث الآثار طويلة المدى مثل تأثير التنوع على الابتكار أو على الاستقرار الوظيفي. وكان من الأفضل لو قدّم الباحث تفسيراً لاختلاف التأثير بين الفئات الوظيفية أو بين مستويات الخبرة، لأن هذه التحليلات تساعد في بناء سياسات مؤسسية دقيقة. ومع ذلك، فإن مناقشة تأثير النتائج جاءت كافية لإظهار القيمة التطبيقية للبحث، وإن كانت بحاجة إلى توسعة لتغطي التأثيرات الهيكلية والمستقبلية.

أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الموجهة للممارسين في المجال التنظيمي، أبرزها أهمية تطوير سياسات إدارة التنوع، وتعزيز التواصل الداخلي، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والاحترام. هذه التوصيات تُظهر إدراك الباحث للحاجات العملية للمؤسسة، وتترجم النتائج إلى إجراءات يمكن تبنيها لتحسين علاقة العاملين بالإدارة، وتقوية العلاقات البينية داخل فرق العمل.

إلا أنّ التوصيات للممارسين افتقدت الدقة التنفيذية، إذ لم يقدم الباحث خطوات عملية واضحة، مثل نماذج لبرامج تدريبية، أو آليات تقييم، أو مقاييس متابعة أثر إدارة التنوع بمرور الوقت. كما لم يربط الباحث التوصيات بالمستويات الإدارية المختلفة، رغم أن تأثير إدارة التنوع قد يتباين بين الإدارة العليا والمشرفين.

تقييم توصيات الباحث للسياسات

تضمّن الفصل توصيات تتعلق بالسياسات المؤسسية، مثل تطوير أنظمة الموارد البشرية بما يدعم العدالة، والحد من التمييز، ووضع آليات واضحة لضمان الشفافية في الترقية والتقييم. هذه التوصيات ترتبط بصورة مباشرة بنتائج الدراسة التي أظهرت أن فعالية إدارة التنوع ترتبط بارتفاع مستويات الثقة التنظيمية. كما تعكس هذه التوصيات وعياً بأن سياسات المؤسسة هي الإطار الذي تنشأ فيه علاقات العمل.

ومع ذلك، فإن التوصيات لم تتناول السياسات بشكل استراتيجي أعمق، مثل إدماج إدارة التنوع في الخطة المؤسسية طويلة المدى، أو الربط بينها وبين سياسات الاستدامة أو الحوكمة. كما لم تشر إلى ضرورة مواءمة السياسات مع السياق الوطني أو التشريعات العمالية، وهو ما يُعدّ من متطلبات الدراسات التي تستهدف التأثير في صناعة السياسات. كان من الممكن تعزيز القيمة العلمية والعملية لو قدّم الباحث سيناريوهات سياساتية أو نماذج مقارنات دولية.

قدّم الباحث توصيات مقبولة للبحث المستقبلي، تركز على توسيع نطاق الدراسات لتشمل قطاعات مختلفة، وتبني منهجيات أكثر تنوعاً، مثل الدراسات الطولية أو الدراسات المقارنة بين مؤسسات مختلفة. هذا النوع من التوصيات ينسجم مع ما توصل إليه البحث، ويعكس إدراك الباحث لحدود دراسته ولأهمية التراكم العلمي. كما تظهر التوصيات وعياً بأن موضوع إدارة التنوع والثقة التنظيمية يحتاج إلى تعميق عبر مؤشرات جديدة أو عينات أكثر تنوعاً..



أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري لموظفي صندوق المعونة

الوطنية الأردني: الدور المعدل للثقة التنظيمية

العناسوة، آية هاشم، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2024). أثر الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي: دراسة على شركات الأدوية الأردنية

المدرجة في سوق عمان المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1497485>

النتائج الرئيسية

يعرض الباحث في ملخص النتائج الرئيسة عرضاً تنظيمياً يبين استيعابه للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، إضافة إلى الدور المعدّل للثقة التنظيمية. وقد نجح في ربط النتائج بالإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية؛ حيث أظهر أن أبعادها (السلوكيات، القيم، التوقعات) جاءت بدرجة مرتفعة في صندوق المعونة الوطنية، وأن المؤسسة تُبرز عدداً من القيم التنظيمية مثل التعاون، التشجيع، احترام المعايير، والتماسك الوظيفي. ويظهر في النتائج أن الأداء الإداري، بأنماطه السلوكية والتشغيلية، قد سجّل مستويات عالية، مما يشير إلى بيئة إدارية مستقرة تستند إلى أنظمة وتعليمات واضحة. ويُحسب للباحث أنّه لم يكتفِ بعرض المتوسطات والإشارات الإحصائية، بل قدّم تفسيراً أولاً يربط ارتفاع مستويات الثقافة التنظيمية بطبيعة العمل في مؤسسة خدماتية اجتماعية تعتمد على التفاعل المباشر بين الموظفين والمستفيدين.

النتائج الرئيسية

ورغم هذا العرض المنظم، يلاحظ أن ملخص النتائج لم يُعطِ وزناً كافياً للعلاقات الدقيقة بين الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية وتأثيرها على كل نمط من أنماط الأداء الإداري. فقد اكتفى الباحث بتوضيح أنّ جميع الأبعاد جاءت بدرجة مرتفعة وأنها تتسق مع الأدبيات، دون إبراز الفروق الجوهرية في قوة تأثير كل بعد، أو توضيح ما إذا كانت بعض الأبعاد أكثر حساسية في بيئة اجتماعية مثل صندوق المعونة الوطنية. كما لم يُظهر الملخص كيف تتفاعل الثقة التنظيمية مع هذه الأبعاد بطريقة مفصلة، رغم أن الدراسة تقوم على دورها المعدّل في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء. وعلى الرغم من ذلك، يبقى الملخص كافياً من حيث الالتقاط الكمي للنتائج، لكنه يحتاج إلى تعميق دلالي يعكس ثراء البيانات المتوافرة.

أظهر الباحث قدرة واضحة على تفسير النتائج ضمن إطار نظري قائم على الأدبيات المعاصرة، حيث فسّر ارتفاع مستويات الثقافة التنظيمية بارتباطها الجذري بطبيعة عمل المؤسسة التي تؤدي دوراً اجتماعياً مباشراً وتحتاج إلى معايير واضحة للتعامل مع المستفيدين. وقد استند الباحث إلى دراسات حديثة في تفسير الظواهر التنظيمية، مثل دراسات (شو وعبد 2022) و(الجشاعي وصالح 2020)، مما عزّز الطابع العلمي للتحليل. كما قدّم تفسيراً واقعياً لارتفاع الأداء الإداري، مشيراً إلى أن المؤسسة تقوم على نظام تعليمات وإجراءات دقيقة تضمن جودة الخدمة وفعالية التجاوب مع احتياجات الفئات المستهدفة.

ومع ذلك، فإن تفسير النتائج لم يستثمر بشكل كامل الإمكانيات التحليلية للبيانات، خصوصاً في جانب الربط بين الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية والتباينات في الأداء الإداري. كان يمكن للباحث، مثلاً، أن يعكس كيف تؤثر التوقعات التنظيمية على الأداء السلوكي مقارنة بتأثير القيم التنظيمية على الأداء التشغيلي، أو كيف تتفاعل الثقة التنظيمية بقوة في سياق يُتوقع فيه انسجام الموظفين مع أهداف المؤسسة الاجتماعية. كما غاب التحليل المتعمق للفروق المحتملة بين فئات الموظفين، وهو ما كان يمكن أن يفتح الباب لفهم أكثر دقة لآليات التأثير. ورغم هذه الثغرات، يبقى تفسير الباحث منسجماً مع المعايير العلمية، لكنه بحاجة إلى توسيع في قراءة العلاقات البينية بين المتغيرات.

لكن أثر النتائج يمكن أن يكون أعمق مما عرضه الباحث، خصوصاً إذا ما تم تحليل الآثار الممتدة طويلة المدى. فارتفاع الثقافة التنظيمية قد لا يؤثر فقط في الأداء الآني، بل في الاستقرار الوظيفي، جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، والقدرة على إدارة الأزمات الاجتماعية التي يتعامل معها الصندوق. كما أن تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً كان سيساعد في توجيه القيادات الإدارية نحو التركيز على عناصر ثقافية محددة لتعزيز الأداء بشكل ممنهج. وعليه، فإن النتائج تمتلك قوة تفسيرية واضحة، لكن إبراز آثارها الاستراتيجية على مستوى الحوكمة والعمليات لم يُعالج بالشمول المطلوب.

احتوت الرسالة على مجموعة توصيات موجهة للممارسين، منها تعزيز الشفافية في الإجراءات، تقوية التواصل بين الرؤساء والموظفين، وتحسين مهارات الموظفين في الأداء السلوكي. وهذه التوصيات تتماشى مع طبيعة المؤسسة المدروسة التي تعتمد على التفاعل اليومي مع الجمهور، وتشير إلى إدراك الباحث لأهمية البيئة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري. كما أنّ التوصيات ترتبط بإحدى النتائج المحورية، وهي ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية وما يترتب عليه من فاعلية في تنفيذ المهام. غير أنّ هذه التوصيات جاءت في شكل عمومي وافتقرت إلى التفصيل الإجرائي المطلوب لتسهيل التطبيق العملي. فمثلاً، لم يحدّد الباحث آليات لتعزيز الشفافية، أو نماذج برامج تدريبية مقترحة، أو أدوات تقييم لقياس أثر التدخلات الإدارية. كما لم يربط التوصيات بالمستويات الإدارية المختلفة، إذ إنّ دور القيادات العليا يختلف عن دور المشرفين في إدارة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

تقييم توصيات الباحث للسياسات

تضمّن الفصل توصيات مرتبطة بالسياسات التنظيمية مثل صياغة خطة استراتيجية لتعزيز الأداء التشغيلي والسلوكي، وتفعيل برامج حديثة لرفع كفاءة الأداء، والحفاظ على ثقافة تنظيمية إيجابية تحفّز التعاون والانتماء. هذه التوصيات تُظهر أنّ الباحث أدرك أهمية أن تكون الثقافة التنظيمية عنصراً جوهرياً في السياسات المؤسسية، خصوصاً في مؤسسة خدمتية مثل صندوق المعونة الوطنية، حيث تتطلب طبيعة العمل سياسات تعزز الثقة والاستجابة السريعة.

ورغم ذلك، فإن التوصيات السياسية لم تُظهر مستوى تفصيلياً يعكس تعقيد السياسات التنظيمية في المؤسسات العامة. كان من الممكن للباحث اقتراح تبني سياسات متقدمة كحوكمة الأداء، أو مراجعة الأدلة الإجرائية، أو إدماج ثقافة التميز في إطار استراتيجيات التحول المؤسسي. كما غابت الإشارة إلى ربط السياسات بمؤشرات قياس أداء واضحة، أو مواءمة سياسات المؤسسة مع التشريعات الوطنية.

تقييم توصيات للبحث المستقبلي

قدّم الباحث توصيات موجّهة للبحث المستقبلي تدعو إلى إجراء دراسات موسّعة في بيئات مختلفة، ودراسة المتغيرات ذات العلاقة بالثقة التنظيمية، مع التأكيد على أهمية اختبار الثقافة التنظيمية في مؤسسات أخرى. وتعبّر هذه التوصيات عن فهم الباحث لحدود دراسته، خصوصاً كونها اعتمدت على مؤسسة واحدة ذات طابع اجتماعي محدد. كما تظهر التوصيات وعياً بأهمية التحقق من قابلية التعميم، وهو عنصر مهم في البحوث الإدارية.

لكن التوصيات بقيت عامة ولم تُبنَ بشكل مباشر على نتائج الدراسة. إذ لم يشر الباحث إلى ضرورة دراسة التفاعل بين الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية، ولم يقترح تطبيق منهجيات أكثر تقدماً كالنمذجة الهيكلية أو التحليل الطولي. وكان من الممكن أن يدعو إلى دراسة تأثير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لا معدّل فقط، أو إلى تحليل الفروق بين الأقسام الوظيفية أو الخبرات المهنية. وبهذا، فإن التوصيات تُعدّ مقبولة، لكنها لا ترتقي إلى مستوى الدقة التحليلية التي تسمح للباحثين المستقبليين بالبناء المنهجي على

نتائج الدراسة.



Thank You